سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

# كيف تجعل الإبداع عملياً

ستان جريسكيفيتش
سيلفستر تايلور

نقلته إلى العربية
د. نشوى ماهر كرم الله






# رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

## عزيزي القارئ:

فــي عصر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمــد بــن راشد آل مكتــوم إلى الترجمــة على أنهــا الوسيلة المثلــى لاستيعاب المعــارف العالميــة، فهي من أهــم أدوات النهضة المنشــودة، وتؤمن المؤسسة بــأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مــا تترجمه المؤسسات الثقافيــة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقــت المؤسسة برنامج ( ترجم ) ، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمــل مؤسســة محمــد بــن راشــد آل مكتوم فــي أن يكــون هــذا البرنامج الإستراتيجــي تجسيــداً عمليــاً لرسالــة المؤسســة المتمثلة في تمكيــن الأجيال القادمــة من ابتكار وتطوير حلول مستدامــة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفــة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلــى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

## عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



# كيف تجعل الإبداع عمليًّا؟





دليل الأفكار العملية

# كيف تجعل الإبداع عمليًا؟


تأليف

ستان جريسكيفيتش وسيلفستر تايلور

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله







Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Making Creativity Practical
Innovation That Gets Results
Stan Gryskiewicz and Sylvester Taylor

ISBN 978-1-882197-78-1

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)



ISBN 3 - 680 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جريسكيفيتش، ستان
كيف تجعل الإبداع عمليا./ ستان جريسكيفيتش.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 3 - 680 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ماهر، نشوى (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1247

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

## توطئة

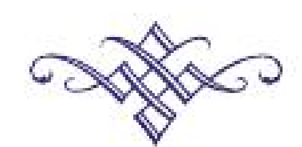
## سلسلة الكتب

# دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

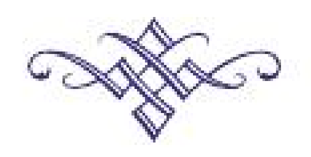
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



# مُحتَوياتُ الكِتَابِ

**الموضوع** | **الصفحة**



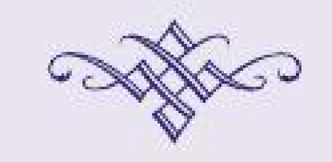


# خلاصة تنفيذية

يمكن الاعتراض على الحلول الإبداعية أو الدفاع عنها سعيًا وراء الربحية، لكن أولاً، يجب استجلاء الإبداع. إن أي عملية تستهدف الابتكار من شأنها أن تمد القادة بهذا الأسلوب في حل المشكلات. والهدف من ذلك إيجاد أفكار رفيعة المستوى مناسبة لأداء مهمة معينة؛ مما يعني أن الجماعات والمؤسسات يمكنها تنفيذها بقدر أقل من المخاطرة.

ويتكون العمل في عملية الابتكار المستهدف من أنشطة في خمسة مجالات: صياغة المشكلة بطريقة تساعد في حلها على نحو إبداعي، تعلم الأساليب المختلفة لحل المشكلة وفهمها، تعلم الطرق الابتكارية وفهمها وعلاقتها بحل المشكلة، توليد الأفكار، ثم تقييم تلك الأفكار.

إن الابتكار المستهدف يوفق بين الإبداع والإدارة، فيمكن للمديرين استخدامه لحل المشكلات التي تواجه دعوة مؤسساتهم إلى حلول متجددة للتحديات الراهنة.





# ما الإبـداع العمـلي؟

الإبـداع هـو القـدرة علـى إنتـاج أفـكار مبتكـرة، وليس القـدرة على إعـادة إنتـاج أفكار موجودة مـع اختلافات طفيفة وحسـب. إذن ما الإبداع «العملي»؟

بعبارة بسيطة، الإبداع أسلوب لتوليد الأفكار، لاسيما تلك التي تناسب حـل المشكلات المؤسسيـة – أي نوع من «الابتكار المستهـدف» – وفي مراحله الأولى، لا يطلب من القيادة إلا دفع تفكير الفريق لتجاوز الحلول الواضحة؛ فـأي محاولـة لإدارة العملية – فيما عدا تشجيـع الحرية – قد تدمرها. وما إن يقـوم الفريق بتوليد الأفكار، يمكن تقييمهـا مع النظر بعين الاعتبار إلى الجانب العملي لها وغير ذلك من الأمور المهمة.

ويمكـن استخدام عملية الابتكار المستهـدف في تحديد وتوليد وتطبيق أساليـب مبتكرة مختلفـة في مشكلات محددة. وهدف العمليـة إنتاج أفكار رفيعة المستوى تناسب المهمة ويمكن تنفيذها من دون مخاطرة غير محسوبة. ويمكن للمـرء النظر إلى العملية بوصفها سلسلة من الخطوات، على الرغم من وجود قدر كبير من المرونة في الانتقال من خطوة إلى أخرى:

١- قم بصياغة المشكلة صياغة تساعد على حلها بطريقة مبتكرة.

٢- تعلم وافهم الأساليب المختلفة لحل المشكلات.

٣- تعلم وافهم الطرق الإبداعية وعلاقتها بحل المشكلات.

٤- قم بتوليد الأفكار.

٥- قيم تلك الأفكار.

# ما أهمية الإبداع العملي؟

تعد المؤسسات المديرين مسؤولين عن النتائج، كما أنها تتوقع من مديريها أفكارًا مبتكرة. وفي هذا المناخ يتطلب النجاح، بل مجرد البقاء، التجديد، والتجديد يقتضي التفكير الابتكاري. لكن ربما يصعب على الأفراد في المؤسسات قبول الإبداع لأن إدارته قد تكون شاقة. فالإبداع يتطلب حرية استكشاف أفكار جديدة؛ في حين تقتضي التحديات المؤسسية حلولاً سريعة. ويتطلب تحقيق التوازن بين تلك الاحتياجات وإجراء التسوية المناسبة قيادة وأساليب مبتكرة.

يمكن لكل مدير ناجح أن يجد حلولاً مبتكرة ومفيدة، ولكي يستمر النجاح، يجب على المديرين أن يبرعوا في حل المشكلات، سواء كانت التحديات المعتادة في العمل بكفاءة أكبر مع قلة الموارد، مثلاً، أو تحديات من نوع غير معتاد مثل إيجاد طريقة جديدة لصياغة المشكلة، أو تحديد منتج أو الدخول بالمؤسسة إلى مجال عمل مختلف. وليست هناك طريقة إبداعية وحيدة هي الأفضل لحل المشكلات، لكن استهداف الابتكار لجعل السيطرة على العملية الإبداعية أمراً ممكنا قابلاً للتوقع، يمكن أن يساعد المديرين على حل المشكلات بطريقة يعتمد عليها و تتم في الوقت المناسب.

إن كل مشكلة مؤسسية هي مشكلة فريدة في تفصيلاتها، و سياق ثقافة المؤسسة، واستعداد مجموعات العمل لاعتناق أفكار الأخذ والعطاء، والدعم الذي تقدمه المؤسسة للبحث عن حلول. والابتكار المستهدف أسلوب يمكّن القادة من إدارة العملية الإبداعية فتأتي الأفكار الجديدة على نحو أسرع ويتم تنفيذها لحل مشكلات بعينها.

وحتى إذا كانت المؤسسة تدعم الابتكار بحماس، فإن العملية الإبداعية لم تجد قط مكانها المناسب في عالم المدير بسهولة، فإنها عملية لا ترتبط دائمًا على نحو واضح بوظيفة الإدارة. فقد كانت تعد دائمًا مسألة جمالية وليست إنتاجية. وكان ينظر إليها باعتبارها ترفًا لا يملكه المديرون. أما اليوم فلا يأخذ هذا المنحى سوى عدد قليل من المؤسسات، فالتغيرات سريعة متلاحقة، والسوق العالمية شديدة التشظي، واندفاع المعلومات لا حد له، ويصعب على أي مؤسسة توقع مطالب العملاء والزبائن، مما يجعل تجاهل ضرورة الابتكار أمرًا مستحيلاً. وإن عملية إعادة تقدير قيمة الإبداع تلك تعده ضمانًا للتجديد على المدى الطويل. فإن القادة الذين لا يستطيعون إثارة الإبداع في الآخرين مع تحقيق النتائج يسلمون ثروة مؤسستهم إلى منافسيهم.

**الحقيقة العملية للإبداع**

يجب على المؤسسات أن تكتشف طرقًا لتشجيع الإبداع، لأن الحقيقة العملية للإبداع هي أنه يؤدي للنجاح المستقبلي، فالإبداع العملي يوفق بين الإبداع والإدارة، ويرتبط بسياق حل المشكلة، وله أساس في الواقع، ويركز على الإنتاجية. وهو يميز بين أنماط الأفكار الإبداعية، ويعيّن العوامل التي تحدد ترجيح أحد أنماط الإبداع على غيره لكي يكون مثمرًا، ويوفر توجيهات لإنتاج تلك الأفكار، كما يوفر أساليب لتقييمها.

ويتدرب المديرون غالباً على تقليل المخاطرة، وتقدير قابلية التوقع، وهذه أمور مهمة لاستمرار أي مؤسسة على المدى القصير. فالإبداع محفوف بالمخاطر، ولا يمكن توقعه، لكنه أمر جوهري للنجاح المؤسسي على المدى الطويل. ويمكن للمديرين استخدام الابتكار المستهدف لجعل الإبداع عملية أكثر كفاءة في حل المشكلات، وذلك بتوجيهه أقرب للتعامل مع التحديات الحالية للمؤسسة.

# كيف تجعل الإبداع عمليًا؟

هنـاك أساليب عديـدة لتوليد الأفكار، واختيـار الأسلوب الذي يصلح لموقـف معين ربما يكون أمـراً مربكاً ويمكن أن يبدأ المديـرون بربط العملية الإبداعيـة بدعوة المؤسسـة إلى الابتكار. فبعضهم يمكنهـم صياغة المشكلة صياغة تشجع على الحل بطريقة ابتكارية، وبعضهم الآخر يتعلم التمييز بين أنمـاط حل المشكلات. ويمكن أن يحدد المديرون أي طريق مبتكر يتوافق مع حـل المشكلة على نحو أفضـل، ويحثوا فرق أو مجموعات العمل الخاصة بهم علـى توليد الأفكار، ثم يقيمـوا تلك الأفكار لاختيار أكثرهـا ترجيحًا لإثمار نتائج مهمة، وهذا هو جوهر الابتكار المستهدف.

## صياغة المشكلة

إن المشـكلات والتحديات تعلن عن نفسها للمديرين ولمجموعات العمل بطرق عديدة. فقد تأتي بصورة غير رسمية، مثل المعلومات التي يتم جمعها مـن صندوق الشكاوى والاقتراحات. كما يمكـن أن تأتي من مراقبة مصدر خارجـي، مثل تغيرات السوق، أو انطـلاق منافس جديد. أو ربما تظهر على نحـو رسمي كأن تكون متضمنـة في مهمة أمرت بها المؤسسة. فكر، مثلاً، في المشكلات المتضمنة في هذه التعليمات كما أبلغتها المؤسسة:

- خفض نفقات التصنيع بمقدار ١٠٪.
- البحث عن وسيلة جديدة لاستخدام آلة أو عملية قديمة.
- وضع تصور لعملية التصنيع لدينا بعد خمس سنوات من الآن.
- إيجاد حل للتعارض الذي يؤثر على اثنتين من العمليات المهمة.

إن معرفة التحدي شيء وصياغة المشكلة شيء آخر يمكن أن يكون أكثر تعقيـدًا. ولطريقة صياغة المشكلـة ولغتها أهمية كـبرى لأنها تمهد الطريق للأفـكار التـي ستسفـر في النهاية عن حل. فـإن مجرد إصـدار أمر رسمي محـدد - على سبيل المثال بخفض النفقات بنسبة ١٠٪ - لفريق أو مجموعة العمـل لحل المشكلة يقيد التفكير الإبداعـي. والأجدى من ذلك هو صياغة المشكلـة بوضوح، مـن دون أحكام قيميـة وحلول ضمنيـة، وبأسلوب النهاية المفتوحـة الذي يشجع على تعدد الحلـول الممكنة. على سبيل المثال، إذا عهد إليك بحل مشكلة العوائق التي تمنع سهولة الشحن والاستلام في مؤسستك، فليسـ مجدياً أن تصوغ المشكلة لمجموعتك في صورة «كيف يمكننا أن نجعل عمـال التحميل الكسالى يتحركون على نحـو أسرع؟» استخدم الأمثلة الآتية كنمـاذج إرشادية لصياغـة المشكلة التـي تواجهها مجموعتـك حاليًا. فإن صياغـة المشكلـة بحيث تكون ذات نهايـة مفتوحة مع انتقـاء كلماتها بعناية يمكن أن تكفي في كثير من الأحيان لتوليد الأفكار المبتكرة التي تحتاجها:

| المشكلة أو التحدي المؤسسي | الصياغة الإبداعية لحل المشكلة |
| --- | --- |
| خفض نفقات التصنيع بنسبة ١٠٪. | كيف يمكننا خفض التكلفة المرتفعة للتصنيع؟ |
| تصميم عملية تصنيع يمكننا تنفيذها خلال خمس سنوات. | كيف يمكننا تصنيع منتجاتنا على نحو مختلف؟ |
| البحث عن وسيلة جديدة لاستخدام عملية أو آلة قديمة. | كيف يمكننا جني المال من منتج أو عملية قديمة؟ |

| | |
|---|---|
| العملية (أ) تنتج ضعف الإنتاج الذي يمكن أن تنتجه العملية (ب) في نوبة عمل واحدة، عالج التعارض الذي يحدث بين هاتين العمليتين المهمتين. | كيف يمكن أن نضاعف الإنتاج بالسرعة نفسها؟ |

وعن طريق تجنب صياغة المشكلة بصورة تتضمن الحل، نفتح الطريق لوجهات نظر وحلول غير متوقعة. فإن أحد مزايا الحل الإبداعي للمشكلة هي ميله لتوجيه المؤسسة إلى مناطق لم تكتشفها من قبل. وحتى إذا كان أحد الحلول لا يحل المشكلة الراهنة، فإنه يضيف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة، وربما يساعد على إنتاج خدمات وعمليات ووجهات نظر ومنتجات جديدة.

## فهم أساليب حل المشكلات

تعتمد عملية الابتكار المستهدف طرقًا عديدة لحل أي مشكلة، لأنها تبدأ بعبارة مفتوحة تعبر عن المشكلة، وتشجع الإبداع بلا قيود. و لحسن الحظ، ليس على المديرين البدء بعدد لا حصر له من الحلول. فالأسهل كثيرًا أن يفترضوا أن الحلول تقع في نطاق طريقة بدائية أو اثنتين من أساليب حل المشكلات هما: «الإضافة» و «الانفصال».

**أسلوب الإضافة*** Incremental: قد تكون الطريقة الأمثل لفهم هذا الأسلوب هي تذكر طريق الإبحار الساحلي الذي اتخذه الأوروبيون ذات يوم إلى الشرق حول القرن الإفريقي: كان هذا الطريق يعني أن الأرض لن تغيب عن السفينة مطلقًا. لقد كان ذلك امتدادًا للرحلات البحرية

* هو أسلوب رياضي يبدأ من نقطة معينة ويتزايد إلى نقطة أو نقاط أخرى محددة – مثلاً من صفر إلى ٩٠ إلى ١٨٠ وهكذا – دون أن يفقد صلته بالنقطة الأصلية. (المترجمة)

الاستكشافية الأولى إلى ساحل غرب إفريقيا. وبالمثل، حين يحتاج الأمر إلى حل مشكلة ما، يختار بعض الناس تحسين الفكرة الأصلية، أو إجراء عملية أفضل، في حين أنهم في الواقع لا يغيرون أسلوبهم الأول. وأسلوب الإضافة هو أكثر أساليب حل المشكلات تقليدية.

**أسلوب الانفصال breakaway**: قد تكون أفضل طريقة لشرح هذا الأسلوب هي استخدام مثال مجازي آخر، وهذه المرة هو إلهام كريستوفر كولومبس بالإبحار غربًا ليصل إلى الشرق. فقد كانت الرحلات البحرية الأوروبية في القرن الخامس عشر نادرًا ما تبحر بعيدًا عن الأرض، ولم يسمع أحد بالفعل عن رحلات تعبر المحيط، فأي توابل أو ثروة تبرر خوض هذه الأخطار المجهولة؟ وبعض الناس مثل كولومبس يتحدّون تعريف المشكلة، ويخرجون عن إطاره، ويفضلون ألا يعرفوا منذ البداية ماهية الحلول لكي يروا كل شيء بطريقة جديدة. وأسلوب الانفصال هو أقل أساليب حل المشكلات تقليدية.

**فهم الاختلاف**: من أجل فهم أوضح لمدى اختلاف هذين الأسلوبين في حل المشكلات، تأمل الطرق المختلفة التي عرضها «مكعب روبك» لحل المشكلات. ومكعب روبك هو أحجية على شكل مكعب مكون من ٢٦ مكعبًا صغيرًا ملونًا (بستة ألوان مختلفة) وتؤلف المكعبات الصغيرة الأوجه الستة التي تكوّن المكعب الكبير، وتدور الأوجه كوحدة واحدة على محور. ويتطلب حل الأحجية أن يجعل اللاعب كل وجه من أوجه المكعب بلون واحد (وجه برتقالي وآخر أخضر وهكذا).

يحاول كثير من الناس حل تلك المشكلة بأسلوب الإضافة، فيلفون أجزاء المكعب حتى يصبح لكل وجه لون واحد. ويمكن حل الأحجية، بصفة

عامة، بتدوير الجزء المركزي ٩٠ درجة، والجزء السفلي ١٨٠ درجة وهكذا. لكن أسلوب الانفصال يقدم مجموعة جديدة من الحلول الممكنة. فكثير من الناس قاموا بنزع اللاصق الملون من فوق المكعبات، وأعادوا ترتيبها ولصقها، بحيث يصبح لكل وجه لون واحد. وقام آخرون بكسر المكعب على أجزاء وإعادة تركيبه كحل للأحجية.

إن لدى الناس القدرة على استخدام أي أسلوب منهما لحل المشكلة، ولكل أسلوب مميزاته. فمن دون أسلوب الإضافة كنا سنضطر إلى البدء من الصفر في كل مرة نريد فيها حل مشكلة ما. من ناحية أخرى، إذا افترضنا أن هناك مشكلات تستعصي على الحل، لم نكن لنفكر قط في أفكار مثل القطارات المغناطيسية المعلقة ولا الهوفركرافت*. ومن المفيد أن نتخذ من أسلوب الإضافة أداة اختبار يتم على أساسها تجربة حل أسلوب الانفصال. فالأسلوب المتوازن، الذي يمكن أن ينتبه فيه المدير إلى كلٍ من أسلوبي الإضافة والانفصال ويفكر فيهما، يؤدي إلى أكبر درجات المرونة الإبداعية والحلول الصائبة.

**فهم المساحة بينهما:** ربما لا يوجد أسلوب إضافة محض، أو أسلوب انفصال خالص في حل المشكلات. فثمة قدر من الجدة في أكثر أشكال أسلوب الإضافة تقليدية، تمامًا مثلما أن هناك لمحة من التقليدية في أكثر أشكال التفكير الانفصالي جموحًا. وتشكل المساحة بين الأسلوبين سلسلة متصلة يمكن أن تنتقل خلالها سبل إبداعية عديدة. ومن أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من عملية الابتكار المستهدف، يفيد المديرين التفكير في أربع فئات إبداعية تبين كيف أن كل أسلوب من أسلوبي حل المشكلات يتداخل مع

* مركبات تسير فوق سطح الأرض أو الماء عن طريق تيار هوائي قوي يضخ من تحتها. (المترجمة)

الآخــر. ويمكنهم عندئذٍ تقدير كيف يمكن للسبــل المختلفة أن توجه الإبداع نحو أكثر الحلول إثمارًا.

## البحث عن الطريق الإبداعي الصحيح

إن الإبداع بطبيعته لا حدود لاتساعه واتجاهه. ولكن لكي تجعل الإبداع عمليًا، فيجب أن ترى الإبداع يتحرك عبر أربعة طرق مختلفة، ويمر كل منها خلال سلسلة متصلة بين أسلوبي حل المشكلات: - الإضافة والانفصال - في نقاط مختلفة. وتعكس كل طريقة قدرًا مختلفًا من الحرية التي يكتسبها من يحل المشكلة عند بحثه عن حل.

علــى سبيل المثال، تخيل أنك تعمــل في شركة تصنيع منتجات مصممة لتحتــوي منتجات أخرى. وتقــوم الشركة بتشغيل مصنــع ضخم به عشرات الآلات التــي تصنع أكياس الشاي، وتزدهــر الشركة لبعض الوقت. ثم تتغير الأذواق وتفضل الأسواق القهوة، وتكتشف أنت أن شركتك تعمل بكامل طاقتها في إنتاج أكياس الشاي، ولم تنتج الآلات بعد ما يكفي لتعويض تكلفتها. لذلك جاءت نائبة الرئيس المسؤولة عن تصنيع أكياس الشاي إليك، وأنت مدير في قسمهــا، بهذا السؤال البسيط: «لدينا طاقة زائــدة في إنتاج أكياس الشاي، فماذا سنفعل؟» وبناء على هذا السيناريو، ومع تحري عملية الإبداع العملي، يمكن أن تنتقل الحلول بين هذه الطرق الأربعة:

**الطريقــة المباشــرة - أقصى درجات أسلوب الإضافــة:** تتعامل الحلول التي تمر عبر الطرف الأقرب للأسلوب الإضافي، في السلسلة المتصلة لطرق حــل المشكلات، مع الســؤال مباشرة: ما الذي يمكن تعبئته في أكياس الشاي غــير الشــاي؟ وتميل الإجابات التــي تأتي من فريقــك إلى التركيز على نوع آخــر من الأغذية أو المشروبات، وتشمل الأمثلــة أكياساً تحتوي على القهوة،

ومشروبات الفواكه والسكر والتوابل. وكل هذا يختلف عن الشاي، لكن الكيس يؤدي وظيفته كوعاءٍ حاوٍ لكميات ضئيلة من شيء ما.

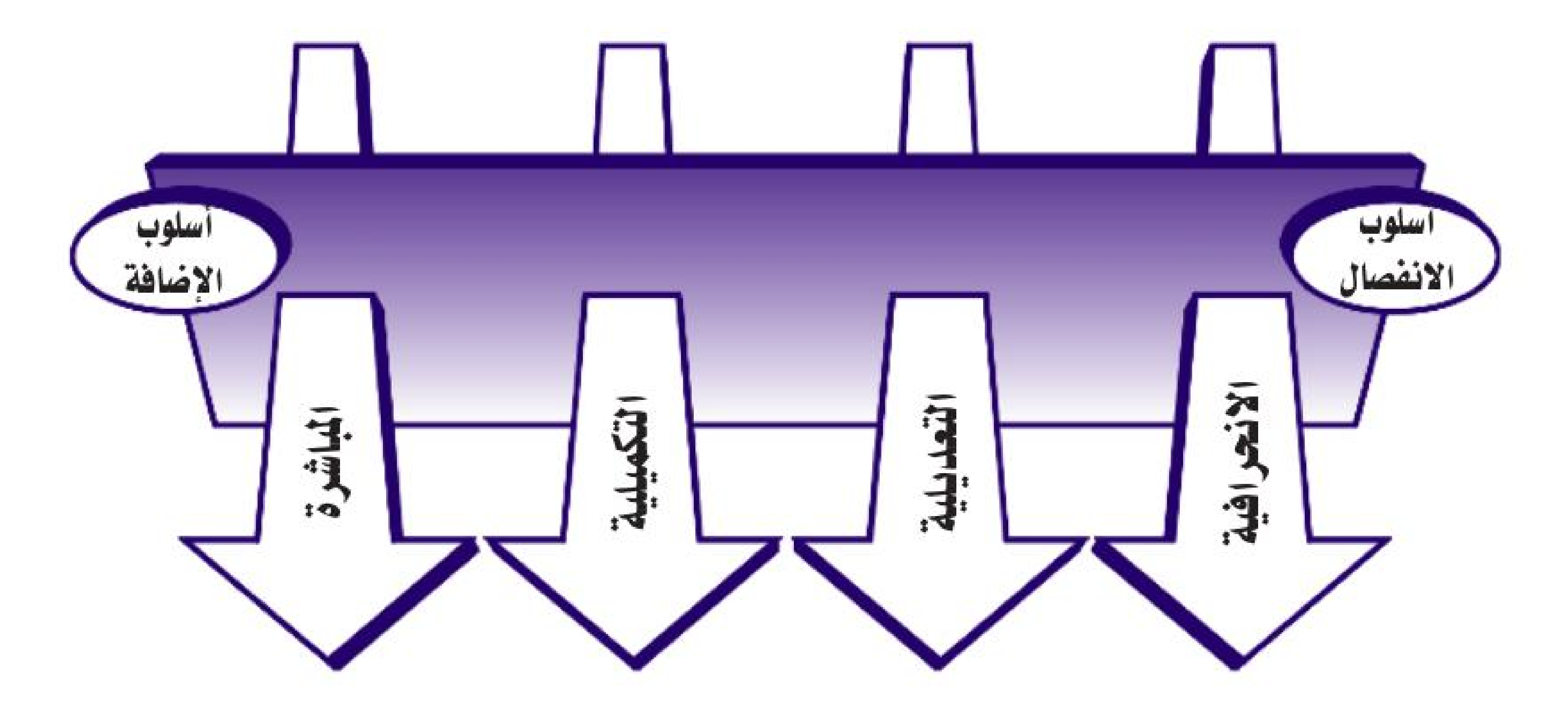
**الطريقة التكميلية - درجة أقل في أسلوب الإضافة:** تتجه الحلول الأقل إضافة إلى حد ما نحو طرف أسلوب الانفصال في السلسلة. وقد تتضمن أفكار المجموعة استخدامات جديدة للعبوة، لكن تظل العبوة بلا تغيير جوهري في الشكل والحجم. وقد تشمل الحلول المقترحة وضع طلاء أحذية في الكيس واستخدام الكيس كموزع مسامي للطلاء، أو استخدام الأكياس كحافظات للجواهر والأحجار الكريمة، أو ملء الأكياس بمادة طبية أو لاصق طبي واستخدام الأكياس نفسها كضمادة. وتقدم لنا هذه الطريقة الإبداعية نظرة خارج صندوق التفكير التقليدي. وتتضمن كل الأفكار كيس ورقي صغير الحجم، وكلها تحتمل أو تتطلب مادة ورقية منفذة للماء، وكلها تفترض أن محتويات الكيس ووظيفته وحدة واحدة. ويبدأ العقل الإبداعي للفريق في الانفتاح على عالم أوسع.

**طريقة التعديل - درجة أعلى في أسلوب الانفصال:** تقع هذه الطريقة الابتكارية في اتجاه طرف أسلوب الانفصال في السلسلة المتصلة. وفي هذا المسار تتضمن أفكار أعضاء الفريق تغييرًا بنيويًا في عبوة كيس الشاي، مثل تعديل شكله أو حجمه، لكنها لا تزال تحتفظ بالكيس بوصفه وعاءً يحتوي على شيء من نوع ما. على سبيل المثال تغيير شكل الكيس بحيث يمكن أن يناسب المساحة الداخلية للحذاء، ثم توضع بداخله حشوة الحذاء، أو تحويل الأكياس إلى أكياس للوسائد، أو ملء الأكياس بمادة عازلة مثل الألياف الزجاجية (فايبر جلاس)، أو استخدام الأكياس في تنجيد الكراسي المصنوعة من القماش، أو استخدام كيس ضخم متصل كوسيلة لنقل الحبوب والسماد

إلى المزارع والحدائق. وعندما تتحرك الأفكار الإبداعية في اتجاه أسلوب الانفصال في السلسلة المتصلة، يغير الفريق الغرض من الكيس وشكله، بل وحتى سماته المادية لتقديم حل.

**طريقة الانحراف - أقصى درجات أسلوب الانفصال:** إن الطرف الأقصى من طرف أسلوب الإضافة في طرق حل المشكلات هي الطريقة الابتكارية التي تعكس حلول أقصى درجات أسلوب الانفصال لحل المشكلة. وليس للأفكار الإبداعية التي تنساب في هذا المسار علاقة كبيرة بالسؤال «ما الذي يمكن تعبئته في أكياس الشاي غير الشاي؟» وفي الواقع، كثير من هذه الأفكار ترى عدم وضع أي شيء في الكيس على الإطلاق؛ وإنما استخدام المادة الورقية نفسها في صنع أشياء مثل الستائر، أو الحفاضات، أو المفارش. وهناك إجابة انفصالية أخرى هي التخلص من بعض آلات تصنيع الشاي ببيعها إلى إحدى الشركات المنافسة، أو إلى إحدى الشركات الصغيرة التي تنتج مشروبات الأعشاب، لخفض الطاقة الإنتاجية للشركة.

**الطرق الابتكارية**



إن بين أسلوبي الإضافة والانفصال لحل المشكلات مجموعة متنوعة من الطرق والحلول الممكنة، ولكل منحى منها مواطن قوة ومواطن ضعف، فكيف يمكنك البدء في تحديد أي هدف سيسعى إليه فريقك؟

## اختيار الطريقة الابتكارية الصحيحة

الأرجح أن المديرين لا يعرفون الحل المبتكر الذي يودون أن تنتهي إليه المشكلة.ففي الواقع ينبغي أن يطلق المديرون العنان لمجموعات أو فرق العمل في المراحل الأولى من عملية الابتكار المستهدف لتجنب الأحكام المسبقة على النتيجة. ولكن ما يعرفه المديرون بالفعل، وهم مسؤولون عن معرفته هي القيود التي ستفرضها المؤسسة على الحل. وتساعد هذه المعرفة المديرين على تعيين الحدود التي يحتمل أن يوجد الحل في نطاقها. على سبيل المثال، تواجه الحلول دائمًا قيود الزمن والميزانية: يجب أن تحل المشكلة خلال الشهور الستة اللاحقة، أو يجب أن تكون التكلفة أقل بنسبة ١٠٪ عما هي عليه الآن. والمدير الذي يعرف أن قيود المؤسسة تملي أن يتكلف الحل نحو ثلاثين ألف دولار أمريكي، وأن يكون التنفيذ في غضون خمسة أشهر يكون، قد سار في الاتجاه الصحيح. فذلك الاختيار جزء جوهري في توجيه الابتكار لأنه يوجهك إلى الطريق الذي سيأخذك على الأرجح إلى هدفك.

ولكي يختار المديرون طريقة مناسبة وفاعلة لحل المشكلة، يمكنهم البحث عن عدة معالم تشير إلى المواقع على طول الخط بين أسلوب الإضافة وأسلوب الانفصال الذي يحتاج الفريق أو مجموعة العمل إلى البحث فيه عن طريقة تؤدي إلى الحل.وتحدد قائمة الأسئلة الآتية – وهي ليست كاملة على أي حال – العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحل الذي يحتمل أن يوجد في الطرف الأقصى لأسلوب الإضافة، أو في الطرف الأقصى لأسلوب

الانفصال.كذلك يساعد تحديد المسار الصحيح المديرين في اتخاذ الخطوة الأخيرة في عملية الابتكار العملي – توليد الأفكار بطريقة تتوافق إلى أبعد الحدود مع الطريقة الابتكارية المختارة.

**ماذا الذي تملك إنفاقه؟** كلما توافر لديك الوقت والمال، كنت حرًا في الإفلات من المشكلة إلى حلول جديدة تمامًا. لكن لأن هذه الطريقة تثمر حلولاً ربما تكون منقوصة ولم تختبر، فإنها تكون أقل فاعلية في حالة وجود عجز في الوقت والمال. فإذا كان جدول فريقك ضيقًا، وميزانيته محدودة، فإن الطريقة الأقرب إلى طرف أسلوب الإضافة في سلسلة طرق حل المشكلات قد تكون أفضل. لكن ضع في اعتبارك أنه يحبذ أن تظل منفتحًا بقدر الإمكان في كل خطوة من خطوات العملية. وربما يكون لديك نقص شديد في الموارد، وربما يتضح أن الطرق القديمة لا تجدي، وليس أمامك خيار سوى أن تجرب حلاً يختلف اختلافًا جذريًا، وتأمل أن تستطيع تنفيذه على نحو أسرع أو أرخص.

**ما الذي تتحمل خسارته؟** إن أسلوب الانفصال محفوف بالمخاطر أكثر من أسلوب الإضافة. فإذا كان لديك نوع من التأمين الذي يمكن أن يخفف وطأة الأمر عليك في حالة إخفاق حلك، إذن يمكن أن تقرر إذا كان الحل يستحق المخاطرة بالمال والوقت؛ بل وبمصداقية الأساليب المتطرفة. أو أن توضع في موقف يجعلك تقرر أنك ستفقد كل شيء إذا لم تقم بشيء متطرف. وفي تلك الحالة قد تحتاج إلى أسلوب الانفصال وقلب مقامر.

**كم مرة قمت بحل هذه المشكلة «نهائيًا وعلى نحو حاسم»؟** يوحي تكرار المشكلة بأن الأساليب التي استعملتها سابقًا أدت إلى حلول ناقصة أو غير كافية. والرغبة في تجربة أسلوب مختلف وأكثر تطرفًا – أن تأخذ الطريق

الموجود أقصى طرف أسلوب الانفصال في سلسلة طرق حل المشكلات – قد يؤدي إلى حل حقيقي.

**من الذي ينبغي أن يعجبه الحل؟** فكر في توقعات الرؤساء والعملاء، ومن سيكون عليهم تنفيذ الحل في المؤسسة. فمن المنطقي أن تختار الطريقة الإبداعية الأكثر ترجيحًا لتوليد فكرة تحوز قبولهم وتعاونهم. وحين يكون من المهم الحفاظ على المصداقية، يفضل استخدام أسلوب الإضافة. أما إذا كانت المهمة هي فعل شيء مختلف بحق، فإن أسلوب الانفصال يفيد في هذا الشأن.

**ما مدى التأخير؟** إن بداية مرحلة المشروع (أو في مرحلة تصميم العملية) هو وقت الانفتاح على الاستكشاف الأساس لكل الطرق التي يمكن تنفيذ المشروع بها. في هذه المرحلة يمكنك الانتقال إلى المسارات الأقرب إلى طرف أسلوب الانفصال في السلسلة. وقد يكون أمر معطل للغاية أن تقرر أن هناك طريقة أفضل، بعد رسم خطط عديدة وبدء التنفيذ. وفي حالة وجود أسلوب المواعيد النهائية يرجح نجاح أسلوب الإضافة وحدها.

**ما مدى سوء الأمور؟** الإجابة عن هذا السؤال تستقطب دائمًا اختيار الطريقة الابتكارية، وتدفع الناس إلى الحد الأقصى، إما في اتجاه أسلوب الإضافة أو أسلوب الانفصال. ففي وقت الأزمة على سبيل المثال، سيجرب بعض الناس أي شيء من أجل البقاء، ويجتازون الطرق الابتكارية بسرور في اتجاه الأساليب الانفصالية في حل المشكلات. وسيقوم بعضهم الآخر، حين يواجهون الظروف السيئة نفسها، بالتمسك بشدة بما يعرفونه جيدًا، ويلزمون أساليب الإضافة في حل تحديات الموقف.

**ما مدى جودة الأمور؟** حين تسير الأمور على ما يرام، تقل الحاجة إلى التغيير المفاجئ. فالتغيير من أجل التغيير مجازفة حمقاء. احذر مشاعر القلق التي تجعلك فريسة أفكار المنافسين المتطرفة فأحيانًا لا تدل الشفرة الحادة على الشفرة المؤثرة بقدر ما تدل عليها الشفرة الدامية. وإن عملاء مؤسستك وزبائنها، أي أصحاب الرهان فيها، والقوى العاملة قد يبحثون عن أسلوب الإضافة للنمو المستقر، وليس عن أسلوب انفصالي يستهدف المستقبل.

إن إجابتك عن أي سؤال من هذه الأسئلة أو عنها كلها، يمكن أن يكون لها تأثير (وفي بعض الأحيان تأثيرات متعارضة) على اختيارك للأسلوب الابتكاري ونوع أسلوب حل المشكلات الذي نعتقد أنه سيكون أكثرها نجاحًا. والأمر يرجع إليك بصفتك قائداً، لتحكم أي الإجابات أكثر أهمية، وأي الطرق تناسب موقفك. وما إن ينتهي تقييمك، وتختار أسلوباً لحل المشكلة والمسار الذي سيقودك إليه، لا يتبقى إلا شيء واحد في الوصول إلى وجهتك - تشجيعُ العملية الإبداعية، وحصدُ الابتكار.

## توليد الأفكار

أنت وفريقك الآن في الطريق إلى حل مبتكر لمشكلتك، لكن من أين ستأتي الأفكار؟ هناك أساليب عديدة متاحة لك، بعضها يتضمن الخروج من المحيط المألوف والابتعاد عنه. وبعضها الآخر له متطلبات استثنائية للنشاط البدني. وهناك بعض الأساليب التي لا تتطلب شيئًا تقريبًا خارج المعتاد - مجرد اجتماع يبدو ظاهريًا بلا خصائص تميزه عمليًا عن أي اجتماع عمل آخر (بما في ذلك كل من الاجتماعات المباشرة والاجتماعات الافتراضية).

وتشـرح الإرشادات الآتيـة بعض التدريبـات الشائعة لتوليـد الأفكار، والتـي يمكن أن تساعدك وتساعد مجموعـة العمل الخاصة بك في التحرك داخل المسار الابتكاري الذي اخترته، فلصياغة المشكلة الأهمية المطلقة لكي يفهمهـا كل أفـراد المجموعة. والاعتبار الأساس في اختيـارك لأحد أساليب توليد الأفكار هو نـوع أسلوب حل المشكلة الذي حكمت أنه الأسلوب المناسب للموقـف. إذ يتجه كل أسلوب لإنتاج أفكار تمر بالمسافة بين أسلوب الإضافة وأسلوب الانفصال في نقاط مختلفة:

**شحذ الذهن:** يعرف معظم الناس هذه الطريقة لتوليد الأفكار، ولكن بعضـ الناس يسـيء فهم «عصف الذهـن» ويعتبره «مناقشـة عامة». فعلى الرغـم مـن أن عملية عصـف الذهن لها طابـع فوضوي بصورة مـا، فإنها تخضع لقواعد:

- إرجـاء الحكـم - سـواء كان إيجابيًـا أو سلبيًـا - علـى أي فكرة (والإخفـاق في اتبـاع هذه القاعدة هو السبـب الأساس في أن بعض جلسات عصف الذهن لا تأتي بالنتائج المنشودة).
- تشجيع الانطلاق - فكلما كانت الفكرة جامحة، كان ذلك أفضل.
- توليد عدد كبير من الأفكار، والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم كل الأفكار بالتساوي.
- التهجين، أو البناء على أفكار الآخرين، وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق، تشجيع الناس على اختلاس أفكار موجودة فعلاً أو تعديلها أو تبديلها بعكسها.

وينتج عن عملية عصف الذهن أعلى نسبة مئوية من النواتج التي تقع وسط نطاق حل المشكلة، أي خليط بين أسلوب الإضافة المعتدل وأسلوب الانفصال المعتدل. ولأن كل فرد يعرف من الذي شارك في جلسات عصف الذهن، فإنها تقطعها الفكاهات على نحو متكرر. وتميل الفكاهة إلى تشجيع المجموعة على كسر «القواعد» التي تمنع الفكاهة بطبيعتها، وهكذا يشعر أفراد المجموعة بالحرية في البحث عن طرق أكثر جموحًا لحل المشكلة.

**عصف الذهن الكتابي:** في هذه العملية لتوليد الأفكار، يكتب المشاركون أفكاراً متعددة على قصاصات مختلفة من الورق ثم يتبادلون القصاصات بانتظام، ويستخلصون أفكارًا جديدة من الأفكار الموجودة بالفعل على القائمة. وعلى عكس ما يحدث في عملية عصف الذهن، ليس هناك كلام في عملية عصف الذهن الكتابي على أنه يمكن للمشاركين كتابة أفكار جديدة، أو تعديل الأفكار الموجودة فيما أمامهم من أوراق. كما يمكن تدوير الأوراق بين أفراد المجموعة كيفما شئت كماً وزمنًا، وتنطبق قواعد عصف الذهن أيضًا على عصف الذهن الكتابي. فعندما يبدأ الناس في الضحك، أو يندهشون مما يرونه على الأوراق، وربما تكون قد بدأت الحفر تحت الأرض لإيجاد المزيد من الحلول المبتكرة.

وينتج عصف الذهن الكتابي نسبة مئوية مرتفعة من الاستجابات المباشرة؛ ولأن تفاعل المجموعة التلقائي أمر صعب في أسلوب لا كلام فيه، فإن هناك ضغطًا أقل على أفراد المجموعة ليستحثوا أنفسهم على إيجاد أفكار خارج صياغة المشكلة الأصلية، وبرغم أنه يسمح بالمشاركة في الأفكار، فإن هذا الأسلوب ليس شكلاً حرًا مثل بعض الأساليب الأخرى؛ لأن تقييد الناس باستجابات مكتوبة يحد في بعض الأحيان من رغبتهم الشديدة في التعبير عن فكرة ما كما يمكنه أن يولّد طريقة أشد تقييدًا من الإبداع الذي ينتقل عبر السلسلة عند طرف أسلوب الإضافة على خط أساليب حل المشكلات.

## مصيدة عصف الذهن

إن عصف الذهن أسلوب مجرب وحقيقي للوصول إلى أفكار تؤدي إلى حل للمشكلات، لكنَّ به فخاً خطيراً. فإذا طلبت من الناس ذكر اسم لون وفاكهة، سيقول معظمهم «أحمر» و «تفاح»، كذلك فإن كثيراً من الاستجابات الأولى الأخرى يمكن توقعها. وإذا أنهيت جلسة عصف الذهن بسرعة شديدة، فإنك ستكون قد سجلت قائمة غير عفوية وغير مبتكرة على الإطلاق، فإن أول ما يرد على ذهن المرء نادرًا ما يكون أكثر الخواطر ابتكارًا، فانطلق وسجل الاستجابات الأولى كما هي، دون إصدار أحكام، لكن استمر في صياغة المشكلة، وقل للمشاركين في جلسة عصف الذهن إن الأشياء التي ذكرت بالفعل لا حدود لها، وستبدأ الحصول على استجابات مختلفة، وبعد بضع جولات أخرى ستبدأ الأفكار في الهبوط على الحجرة.

والدرس المستخلص من هذا المثال هو أن جلسات عصف الذهن ينبغي أن تستمر مدة كافية لتشجيع الناس على الخروج عن استجابات «نبرة الركبة»* فإن إدارة جلسة عصف الذهن يشبه عمل الفشار - في عصر ما قبل أفران المايكروويف - من حيث هز الوعاء لأطول مدة ممكنة للحصول على لب الحبة الساخن، واطبخ ما مادامت الطاقة عالية، وأصوات الفرقعة تأتي على نحو أسرع وأشد صخبًا، ولا تتوقف إلا عندما تبدأ الطاقة و أصوات الفرقعة في التلاشي.

ولهذا الأسلوب ميزة هي أنه لا يتطلب حضور الناس اجتماعات مباشرة. وإنما يتبادلون البريد الإلكتروني، على الرغم من ضرورة عدم الإسراف في

* انتفاضة ناشئة عن ضربة خفيفة على الوتر العضلي تحت الركبة. (المترجمة).

ذلـك ليظل أفراد المجموعة داخل إطـار المهمة. وأحد طرق التحكم في ذلك النوع مـن العمليات الإلكترونية، هو أن تجعل كل مشارك يرد على الوسيط، الذي يتولى إرسال الأفكار إلى الشخص التالي في المجموعة، وبالإضافة إلى البريد الإلكتروني، يمكن أن تسهم برامج الحاسب المتخصصة في هذا النوع من المشاركة الجماعية.

**إعادة صياغة المشكلة**: كما قال يوجي بيرا ذات يوم: «كأننا نعيد المشهد مرة أخرى». وهذا الأسلوب يعيد مجموعتك إلى عرض المشكلة الأصلية، مع توجيهـات بذكر ما يرون أنـه المشكلة الحقيقية. على سبيـل المثال: «الإدارة العليـا تقول إننا في حاجـة إلى زيت تشحيم (مخفف للاحتكاك) من نوعية أفضل لمحركات مصنعنا، لكن ما المشكلة الحقيقية؟ هل الحل هو نوع جديد مـن الزيـوت، أم أننـا نحتاج إلى محـركات جديدة؟ هل هنـاك شيء يعمل علـى نحو أفضل من الزيوت؟ هل يمكننا خفض الحرارة فيقل الاحتكاك في المحركات لجعل زيوت التشحيم أكثر كفاءة؟» وغالبًا ما تؤدي إعادة صياغة المشكلـة إلى وجهات نظر جديـدة في المشكلة وأساليب جديدة قد تكون أكثر فاعلية في إيجاد حل للمشكلة.

**وجهات النظر**: في هذا الأسلوب تستخدم المجموعة قائمة لأطر العمل لاستثارة توليد الفكرة. وعن طريق البحث في وجهات النظر المختلفة، يمكن أن تجـد المجموعـة مواقف مناظـرة لموقفها الحـالي، أو مشكلـة موازية لما يواجههـا مـن تحدٍّ. ويمكن أن تؤدي وجهات النظـر البديلة إلى أفكار يمكن تحويلها إلى حل للمشكلة الأصلية.

**المجاز**: يقع هذا المنحى في قلب أساليب ابتكارية متعددة لحل المشكلات، فالعمـل مع المشكلات المقنّعة (تمثيل المشـكلات على نحو مجازي) يمكن أن

يقلص هذا الأسلوب الرقابة الداخلية، ويقدم طريقة جديدة في التفكير، كما يؤدي إلى أفكار جديدة وقيّمة - وتكون معظمها اختراقات أو طفرات. فكيف تستثير المجموعة خيالها للبحث عن صور مجازية قوية وربطها بمشكلتها الراهنة؟

الخطوة الأولى هي أن تحاول وتجد سياقًا آخر يمكن للمرء أن يشتق منه تشبيهات. ويمكن أن يوجد المحتوى المجازي في خيال بعض أفراد المجموعة، كما قد يوجد أيضًا في نتائج تمرين وجهات النظر التي سبق وصفها، أو من القائمة المذكورة في صفحة (٢٣)، فإذا اتبعت المنحى الأخير سيفيد للغاية أن تختار المجموعة سياقًا مألوفًا لديها على نحو ما. على سبيل المثال، افرض أن مجموعتك تحاول إيجاد طريقة لبيع ملابس ضيقة للرجال. فينبغي أن تفحص قائمة وجهات النظر وتختار كلمة «الدبلوماسية» باعتبارها سياقًا مجازيًا.

أما الخطوة اللاحقة فهي إعادة صياغة المشكلة باستخدام السياق الجديد. وينبغي أن تهدف المجموعة بشكل أو بآخر إلى صياغة للمشكلة موازية للمشكلة الحقيقية إلى حد بعيد. فإذا اختارت مجموعتك، في مثالنا الخاص ببيع ملابس ضيقة للرجال، كلمة «الدبلوماسية» بوصفها منظوراً، فقد تسأل المجموعة: كيف نجعل عدونا يرتدي زيّنا؟ أو كيف نتفاوض ونتغلب على الخوف؟

### تمهل وتجنب العبارات القاتلة

قد يصعب إثارة الإبداع، كما يمكن قتله بسرعة. وفي بعض الأحيان سيقضي أفراد المجموعة وقتًا في النظر مليًا إلى القائد للوصول إلى تلميح بسيط أو لمراقبة إسهاماتهم طبقًا لما يلاحظونه. فإذا كنت ترأس جلسة توليد أفكار، ضع نفسك في موقع السكرتير، وسجّل الأفكار على سبورة بيضاء أو لوحة عرض حتى يتسنى للناس رؤيتها حال ظهورها. والدور الآخر الذي يمكن أن تقوم به لرفع مستوى الإبداع هو تعزيز فكرة أن الأفكار ليست ملك من جاء بها؛ وإنما هي ملك الجماعة، ولذلك يمكن تغييرها في أي وقت دون إصدار أحكام. ويمكن لملاحظة ساخرة أو تهكمية أن تُطيح بالجلسة بأكملها. وبعض العبارات التي يمكن أن تقتل الجلسات الإبداعية تشمل:

| | | |
|---|---|---|
| • فكرة جيدة ولكن... | • دعنا نبحثها في بعض الوقت. | • فلنشكل لجنة. |
| • ضد سياسة الشركة. | • من جربها غيرنا. | • التكلفة أضخم من اللازم. |
| • جيدة نظريًا. | • كن عمليًا. | • إدارتها صعبة للغاية. |
| • لن يوافق عليها الكبار. | • لم نعملها بهذا الشكل قط. | • ليس له ميزانية. |
| • ليست جيدة بما يكفي. | • إنها تحتاج إلى المزيد من الدراسة. | • لا تبدأ أي شيء الآن. |
| • كنا نفعلها بهذه الطريقة مدة طويلة، وتنجح. | • سابق لأوانه. | • دعنا نجري مسحًا أولاً. |
| • لماذا لم يقترحها أحد من قبل إذا كانت فكرة جيدة إلى هذا الحد؟ | • ليس هذا جزء من عملك. | • فلنعد إلى ذلك لاحقًا. |
| • دعنا نناقش الأمر. | | |

أمــا الخطوة الثالثة فهي جعل الصياغة المجازية موضوع جلسة عصف الذهــن. والخطـوة الأخـيرة في استخـدام أسلـوب المجاز هــي الربط بين الاستجابات المجازية على الحلول الممكنة والمشكلة الأصلية.

**أسلـوب النزهـة:** يتجه هـذا التمرين الابتـكاري إلى توليد نسبة عالية مـن أفـكار أسلـوب الانفصـال. ولا عجب أن تنتـج عن المنحى الـذي يأخذ القائمين على حل المشكلة – عمدًا بعيدًا عن المشكلة – حلولاً بعيدة تمامًا عن تعريـف المشكلة الأصلية. والفكرة وراء هذا الأسلوب هي إبعاد أذهان أفراد المجموعـة عن المشكلة التي بـين أيديهم، حتى تتدفق الأفـكار بحرية أكبر. ويمكن أن تكـون النزهة بسيطة تمامًا كأن تجعل أفـراد المجموعة يغمضون أعينهم، ويتخيلـون أفكارًا وحلولاً، كما يمكن أن تكون نزهة كاملة مثل رحلة إلى موقـع آخر. وهناك بعضـ عينات النزهات في القائمة الآتية، لكن يمكن أن تكون مبدعًا كيفما شئت، وتبتكر نزهتك الخاصة:

**الصـلات المرئية:** اجمع عددًا من الصور الفوتوغرافية والتصميمات، أو صـوراً أخـرى مـن قصاصات المجـلات، وغيرها من المصـادر. تأكد أن لديك خليطًا من موضوعات مستقلة، ومشاهد معقدة ومركبة. وإليك بعض الأفكار لاختيار الصور:

- صور بكامل الصفحة ويفضل الصور الملونة عالية الجودة (تجنب الرسوم التوضيحية).
- تجنب الإعلانات، أو الشخصيات المشهورة، أو الصور المرفق بها تعليقات.
- ابحث عن الصور الطريفة، أو غير المألوفة، أو التي تنطوي على مفارقة.
- اجمـع خمسة أضعاف الصور التي تحتاجها حتى يتسنى لك تبديلها من حين لآخر.

يمكنك أن تبرز هذه الصور على الجدار، أو على شاشة، أو اصنع منها نسخًا ملونة، وأعط كل واحد ملفًا أو حافظة أوراق. وسيستخدم أفراد المجموعة هذه الصور لإبعاد أذهانهم عن المشكلة حتى يتسنى لهم إيجاد أفكار ومعلومات ذات صلة، وأفكار فريدة، وخطوط تفكير جديدة. أعط كل واحد دفترًا وأخبرهم أن يكتبوا أي شيء توحي لهم الصور به. اجعلهم يشاركون في الأفكار بصوت مرتفع أثناء تقليبهم في الصور. ويتم تشجيع المشاركين على البناء على أفكار الآخرين وصورهم.

**الرحلة الميدانية:** خذ المجموعة خارج المكتب. وهذا ليس تمرينًا لبناء الثقة أو بناء الفريق، لذلك فالأرجح ألا يكون تسلق الصخور وغيره من المغامرات هو ما تريد؛ فاذهب بدلاً من ذلك إلى مكتبة جامعة محلية، وأرسل كلاً منهم في طلب كتاب. والقواعد الوحيدة المتبعة هي ألا يكون كتابًا يتصل اتصالاً مباشرًا بالمشكلة الراهنة، وألا يكون كتابًا قرأته من قبل. ويفضل جداً أن يكون في الكتاب صور، لكنك في المقام الأول تبحث عن آراء غير متوقعة، لذلك يحبذ أن تكون هناك مجموعة عشوائية من النصوص. كذلك فإن حديقة الحيوان المحلية قد تكون مكانًا آخر يمكن الذهاب إليه. اطلب من كل منهم أن يدون أفكاره وهو ينظر إلى الحيوانات والتجهيزات والزوار الآخرين. قم بزيارة معرضًا سياحيًا في أحد المتاحف الفنية، أو في افتتاح أحد المعارض الفنية. كذلك قد تفيد رحلة جمع المخلفات في غابات المتنزه المحلي. اجعل كل فرد يعيد شيئًا ما لفت نظره. على سبيل المثال، ورقة شجر، ريشة طائر، أو شيئًا مفقودًا خلفه وراءه زائر آخر. ثم اجمع المجموعة ليتشاركوا في أفكارهم حول ما جمعوه من أشياء، وعندما يشترك أفراد المجموعة في انطباعاتهم وأفكارهم، اطلب منهم ربطها بالمشكلة الراهنة.

**معرض المستقبل**: للقيام بنزهة فريدة تمامًا، جرب القيام برحلة خيالية على المستقبل. اطلب من أفراد المجموعة تخيل أن المشكلة التي يتناولونها الآن قد حُلت على أفضل ما يكون. وتكون مهمتهم اكتشاف ماذا كان الحل عن طريق إجراء مقابلة مع شخص ابتكر الحل من الفريق. ويمكن أن يضع كل فرد في مجموعتك قائمة من الأسئلة كان سيسألها لو أتيحت له الفرصة. افحص قائمة الأسئلة لإيجاد أفكار متبصرة لحل المشكلة.

**سيناريوهات جديدة**: استخدم هذا الأسلوب لتوجيه مجموعتك خلال عمليات التخيل. وإن لم تكن واثقًا من قدرتك على فعل ذلك، احضر مساعدًا ليعاونك على إدارة الجلسة. في أثناء التمرين يغمض أفراد المجموعة أعينهم، ويتخيلون بأشد دقة ممكنة قصة خيالية موجهة. والقصة الخيالية أقل أهمية من التخيل بالنسبة لأغراض توليد الأفكار. فحكاية متفرعة بسيطة عن قصاص رحال يجوب البلدان، على سبيل المثال، هي كل ما تحتاجه من قصص. وربما تستخدم القصة لتحكي كيف أن الرحالة يدخل إلى مدينة فيجد الناس عاطلين عن العمل بعد الحصاد، لكنهم لا يملكون المال اللازم لأمور التجارة. وفي البلدة المجاورة، يجد لدى الناس كميات ضخمة من الذهب لكنهم جوعى بسبب سوء حصادهم. فيحل المشكلتين بنقل الأخبار بين البلدتين - بلدة المال وبلدة الطعام. وفي بلدة ثالثة يقابل الرحالة أناس لديهم مشكلة تشبه المشكلة التي طُلب من مجموعتك حلها. فيرتحل إلى بلدة رابعة. اطلب من مجموعتك تخيل ما سيجدونه هناك.

وفي أثناء مواصلة التمرين يُوَلِّد كل فرد في المجموعة (سيناريوهات) جديدة، مما يزيد عدد القصص ويثير تفكير المجموعة. قم بتسجيل (السيناريوهات) بطريقة تسمح للمجموعة بالمشاركة فيها، ثم اطلب منها

إعـادة صياغـة المشكلة الأصليـة، فإن تجـاور (السيناريوهـات) الجديدة مـع صياغـة المشكلة تدفع توليد لأفكار إلى مناطـق جديدة مما يزيد فرص المجموعة في إيجاد حلول تختلف عن الحلول المعتادة.

### تقييم الأفكار

إن صياغـة مشكلتـك، واختيار الطريقـة المبتكـرة الصحيحة، وتوليد الأفـكار لإيجاد حـل، سيدفعك أنت ومجموعة العمـل الخاصة بك في اتجاه تحقيق النتائج التـي تحتاجها. لكن لكي تنتقي ابتكاراتك بالفعل، عليك أن تبتكر طريقة لتقييم أفكارك، فعملية التقييم تساعدك على:

- عرض الأفكار وتركيبها وفرزها.
- اكتساب الدعم للأفكار الواعدة.
- اختيار الأفكار على نحو صحيح.
- ترويج الأفكار بين الآخرين في المؤسسة.

يمكـن أن تساعدك أدوات بسيطة كتلك المذكـورة في صفحة (٢٤) في فحص الأفكار وترتيبها حسب منفعتها وتكلفتها، وحسب درجة قبولها ومدى صعوبتهـا في التنفيذ. وهذه الخطوة الأخـيرة تحول عملية الابتكار بحق إلى تكتيك للابتكار المستهدف.

## إيجـاد مكان للإبـداع في العمـل

إن حـل المشكلـة الابتـكاري راسـخ بعمـق في ما هـو إنسـاني، فهو في خلايانـا الوراثية. فـكل عشرة من البشر تم انتقاؤهـم عشوائيًا لديهم هذه القـدرة. وإن الفريـق أو مجموعة العمل التي تعتمد عليهـا كل يوم في إيجاد

نتائج هـو الفريق نفسه الذي يمكن أن تختاره للحـل الابتكاري للمشكلة؛ إذ يمكن الاعتماد علـى أي مجموعة باعتبارها مجموعة ابتكارية، ويمكن جعل جهودها عملية باتباع إرشـادات قليلة بسيطة: قم بصياغة المشكلة بطريقة تستثير التفكير الإبداعي. اختر الطريقة المبتكرة التي تعد بنتائج، لا تتدخل في جلسـة ابتكاريـة عندما تتوافر فيها حرية العمـل والتصرف، وضع خطة لتقييم الأفكار حتى يمكن تنفيذ الحل.

وعلـى الرغم مـن الـرأي السائد لكن الحكمـة التقليديـة تقول عكس ذلك،فإن توجيه أجزاء من العملية الإبداعية نحو نتائج تستطيع المؤسسات تنفيذهـا أمـر ممكن، وهذا خبر سعيد لأنه في بعض الأحيان قد يكون هذا هـو نوع الإبـداع العملي الوحيد المتـاح للمديرين المسؤولين عـن حل مشكلة مؤسسية ما.

## آراء يمكن أن تطلق العنان للإبداع

القائمــة الآتية (وهي قائمة لا تنتهي) يمكن أن تستثير توليد الأفكار إذا استخدمتها لاقتراح وجهات نظر أخرى لمواقف أو مشكلات مناظرة أو موازية لتلك التي تواجهها مجموعتك.

| | | | |
|---|---|---|---|
| ساعات حائط | فصول السنة | الأديان | الصخور |
| علم الأحياء | التجسس | الكتابة الخطية | الأبنية |
| عادات قبلية | الاستهلاك | المال | الطقس |
| لعبة التنس | الهندسة | علم الفيزياء | الإرهاب |
| الموضة | التنوع | المباني | الطيران |
| التأمل | «وسط المدينة» | الريف | الفيزياء الفلكية |
| الألياف الضوئية | الدبلوماسية | الدول الأجنبية | صناعة العصير |
| الطهي | الأفلام | نظام خطوط التجميع | رحلات الفضاء |
| الفنون الشعبية | العطلات | علم الكيمياء | السيارات |
| الأزهار والنباتات | السحر | الأغذية | الأشياء القديمة |
| القمار | علم الآثار القديمة | المدرسة | علم الغدد الصماء |
| الفنون | المستشفيات | النجوم | الرواية الخيالية |
| الجمعيات الأخوية | الخيال العلمي | كرة القدم | علم الاقتصاد |
| حدائق الحيوان | الرقاقات المركزية | التصوير الفوتوغرافي | الحقيقة الافتراضية |
| المزارع | للحاسب | الصناعات اليدوية | لعب الأطفال |
| | الوقت | | |

## تقييم المنفعة - التكلفة

**المنفعة:**

حدد موضع الأفكار طبقًا لمدى تلبيتها للاحتياجات بنجاح، أو المزايا التي توفرها، أو فاعليتها في حل المشكلة.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | منخفض |
| | | | متوسط |
| | | | مرتفع |
| مرتفع | متوسط | منخفض | |

التكلفة: حدد موضع الأفكار طبقًا لتكلفة إيجادها وتنفيذها.

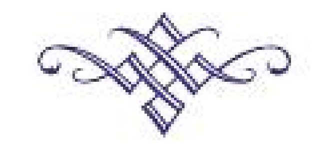
## درجة القبول - التنفيذ

**درجة القبول:**

حدد موضع الأفكار طبقًا لمدى ملاءمتها للعميل أو للمؤسسة أو للإستراتيجية الحالية.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | منخفض |
| | | | متوسط |
| | | | مرتفع |
| مرتفع | متوسط | منخفض | |

التنفيذ: حدد موضع الأفكار طبقًا لمدى صعوبة تنفيذها، بما في ذلك الوقت المستغرق، والتحكم المطلوب، والحاجة إلى الأنظمة والعاملين.



# قراءات مقترحة

DeGraff, J., & Lawrence, K. A. (2002). *Creativity at work: Developing the right practices to make innovation happen*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.

Gryskiewicz, S. S. (1999). *Positive turbulence: Developing climates for creativity, innovation, and renewal*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gryskiewicz, S. S., & Hills, D. (Eds.). (1992). *Readings in innovation*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. New York: Scribner.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.

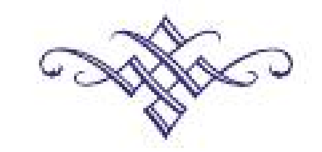
Parnes, S. J. (1992). *Source book for creative problem solving: A fifty-year digest of proven innovation processes*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.



# خلفية

من بدايته في عام ١٩٧٠، قام مركز القيادة الإبداعية (CCL) بالعمل مع آلاف المديرين ومئات المؤسسات لتنمية مهارات القيادة و صقلها عن طريق مساعدتهم على التعلم من خبراتهم حتى يتسنى لهم الاستفادة من هذه الدروس. ومنذ ذلك الحين، أوضح مركز القيادة الإبداعية أن الأنشطة الابتكارية جزء متمم لعملية تنمية القيادة، كما أنها تعمل على تبسيط العملية الإبداعية. وقد أدى ذلك العمل إلى إنشاء برنامج الابتكار المستهدف (Targeted Innovation (TI الذي يقدم للقادة أدوات تحديد المشكلات، وقيادة جلسات توليد الأفكار، ثم تقييم الأفكار لإيجاد حلول جديدة تعد بنتائج. وكان ما ميز منحى «الابتكار المستهدف» في حل المشكلات هو أنه أتاح للمديرين أن يكونوا أشد عملية، وأن يركزوا على مشكلة معينة، وأنه ليس مصممًا ليكون جلسة تدريب عامة لعصف الذهن. وكان ذلك يعني أن الحلول التي استخلصها المديرون من البرنامج تتسم بإمكانية النجاح الباهر.

لا تزال المعرفة التي وراء برنامج الابتكار المستهدف راسخة في مركز القيادة الإبداعية. لكنها تظل متاحة للمؤسسات التي ترغب في أن تجعل حل المشكلات بطريقة إبداعية جزءًا من إستراتيجية الابتكار لديها.



# موجز النقاط الأساسية

إن الابتكار أمر جوهري لحياة أي مؤسسة، والمديرون يعرفون ذلك، وهم مسؤولون في معظم الأحيان عن إثارة الإبداع في مؤسساتهم وتنفيذه، إذ يطلب منهم حل المشكلات وتحقيق النتائج. ويمكن لعملية الابتكار المستهدف أن تساعد القادة على توجيه الإبداع بطريقة ينتج عنها حلول تستطيع المؤسسة تنفيذها.

ولكي نجعل الإبداع عمليًا، سيحتاج المديرون إلى تنفيذ خمسة أنشطة متصلة بالموضوع. الأول، سيحتاجون إلى صياغة المشكلة بطريقة تشجع على حلها حلاً ابتكاريًا. والثاني، ينبغي عليهم أن يكونوا على دراية بأنماط حل المشكلات المختلفة. والثالث، ينبغي عليهم تعلم وفهم الطرق الابتكارية المرتبطة بأنماط حل المشكلات من أجل تحديد اتجاه جهودهم الابتكارية. والرابع أنهم يحتاجون إلى قيادة فرقهم أو مجموعات العمل الخاصة بهم في توليد الأفكار. وأخيرًا سيرغب القادة في تقييم تلك الأفكار لكي يختاروا منها ما ترجح فاعليتها.

يوفق الابتكار المستهدف بين الإبداع والإدارة، ويرتبط بسياق حل المشكلة، الذي له أساس في الواقع، والذي يركز على الإنتاجية. ويمكن للمديرين استخدام تلك العملية في حل المشكلات بكفاءة، وإدارة عملية حل المشكلة عن طريق تعديلها لتقترب أكثر من مشكلات المؤسسة الحالية.

